

prof.univ.dr.ing. Antal Crăciun Cornel

**PROGRAM MANAGERIAL
pentru funcția de RECTOR al Universității din Oradea
pentru perioada 2008 - 2012**

Prezentul Program managerial a fost elaborat în concordanță cu cerințele actualei reforme ce se desfășoară în învățământul din țara noastră.

Programul managerial a fost conceput cu **participarea întregii echipe de conducere propusă și are la bază Planul strategic de dezvoltare** al Universității din Oradea pentru perioada 2008 – 2013, document aprobat de Senatul Universității din Oradea în decembrie 2007.

Echipe de conducere propusă pentru a fi validată, nominal, de către Senatul universitar este următoarea (în ordine alfabetică):

- Prof.univ.dr. Elena BONCHIȘ - Prorector pentru relația cu studenții
 - Prof.univ.dr.ing. Ioan FELEA – Prorector pentru cercetare, calitate și doctorate
 - Prof.univ.dr. Iacob HANȚIU – Prorector pentru probleme administrative
 - Prof.univ.dr. Ioan HORGA – Prorector pentru relații internaționale și comunicare
 - Prof.univ.dr. Teodor JURCUȚ – Prorector pentru probleme de învățământ
 - Prof.univ.dr. Gheorghe ȚARĂ – Prorector pentru probleme de buget, finanțe și contabilitate
- Conf.univ.dr.ing. – Sorin CURILĂ – Secretar științific al Senatului

Programul managerial este structurat pe următoarele capitole:

1. Strategia managerială
2. Strategia calității
3. Managementul academic
4. Cercetarea științifică
5. Managementul pentru studenți
6. Relații internaționale
7. Comunicare - Imagine
8. Resursele umane
9. Baza materială
10. Informația, documentarea și bibliotecile
11. Strategia financiară și sursele de finanțare

1. STRATEGIA MANAGERIALĂ

1.1 Stilul și eficiența sistemului de management

În vederea punerii în practică a Planului Strategic de Dezvoltare al Universității din Oradea vom promova un sistem eficient de management, bazat pe principiile autonomiei universitare precum și pe standardele internaționale în domeniu.

Managementul participativ, decizia democratică, transparența totală și comunicarea permanentă stau la baza rezolvării constructive a problemelor complexe, care se prefigurează în perioada la care se referă Programul managerial.

Respectarea strictă a legalității, reglementarea amplă și rațională a proceselor interne, vor fi pârgii esențiale de acțiune pentru a responsabiliza, a obiectiviza și a eficientiza relațiile și procesele interne ale Universității din Oradea.

Prin Carta Universității din Oradea, care va fi revizuită și completată, se vor preciza clar competențele Senatului, ale Biroului Senatului, ale comisiilor, ale funcțiilor de conducere academică și administrativă. Conducerea academică – reprezentată de Senat – are rolul de a elabora, a adopta și a evalua politicile și strategiile de dezvoltare, de a stabili și urmări obiectivele specifice ce derivă din aceasta și de a genera cadrul reglementativ necesar transpunerii lor în fapt. Conducerea administrativă / executivă are rolul de a aplica politicile și strategiile adoptate de către conducerea academică.

Rolul suprem al Senatului în deciziile majore va fi operaționalizat prin transmiterea, pe cale electronică (e-mail) a materialelor care sunt supuse Hotărârilor de Senat, cu cel puțin 4 zile înainte de data ședinței și solicitarea exprimării poziției (pe aceeași cale), astfel încât, în ședință să se prezinte o integrare a pozițiilor și a hotărârilor în cunoștință de cauză. La sfârșitul fiecărei ședințe de Senat se va acorda un interval de timp pentru interpelări adresate de membrii Senatului către conducerea executivă.

Toate persoanele aflate în funcții administrativă obținute prin concurs sau numire, la nivel de universitate (Director General Administrativ, Contabil șef, Director Resurse Umane, Secretar șef) vor fi supuse evaluării, în conformitate cu criteriile aprobate de Senat.

Se va acționa pentru adâncirea autonomiei universitare, întărind rolul departamentelor / catedrelor și al centrelor de cercetare în privința deciziilor profesionale și conferind autonomie materială și financiară deplină facultăților.

Managementul academic și administrativ al Universității din Oradea va acționa în permanență pentru dezvoltarea treptată a unei autentice culturi a calității, ca parte definitorie a strategiei instituționale. Se va urmări sporirea responsabilității publice a Universității din Oradea și a facultăților, în contextul accentuării competiției interuniversitare, a integrării României în Sistemul European al Învățământului Superior. Elementele cheie în aprecierea calității managementului vor fi profesionalismul și transparența.

În scopul implementării unor standarde de management performante se va proceda la reactualizarea Organigramei Universității, cu evidențierea detaliată a structurilor și a nivelurilor de decizie, a relațiilor de colaborare și subordonare a structurii.

Se va elabora, anual, Planul Operațional potrivit pentru materializarea Planului Strategic de Dezvoltare, va fi supus discuțiilor structurilor decizionale din universitate și aprobat în Biroul Senatului și în Senatul Universității. Se va analiza, trimestrial, stadiul de îndeplinire a Planului Operațional în Senatul Universității cu prezentarea măsurilor de asigurare a îndeplinirii tuturor obiectivelor.

Elaborarea și aplicarea la nivelul Universității din Oradea a strategiei manageriale va fi asigurată prin activitatea Comisiilor Senatului pe direcții specifice:

- *Comisia de Strategie și Reformă*, având misiunea de a elabora și de a urmări aplicarea Planului Strategic de Dezvoltare și a Planului Operațional la nivelul Universității din Oradea, respectiv a Planului Operațional al facultăților;
- *Comisia pentru Evaluarea și Asigurării Calității*, având rolul de elaborare și aplicare a strategiei Universității din Oradea în domeniul calității, concretizarea anuală a strategiei prin Programul de Politici, Strategii și Acțiuni pentru Calitate, cu scopul îndeplinirii și îmbunătățirii standardelor privind calitatea serviciilor educaționale;
- *Comisia Academică*, având rol de elaborare, reglementare și verificare pe procesele de învățământ, resurse umane pentru învățământ și serviciile educaționale pentru studenți;
- *Consiliul Cercetării*, are misiunea de a elabora Strategia cercetării, de a actualiza și a urmări aplicarea reglementărilor în domeniul cercetării, de a urmări operaționalizarea Hotărârilor de Senat privind cercetarea științifică;

- *Comisia de Buget – Finanțe - Patrimoniu* elaborează politica Universității din Oradea în domeniul financiar și patrimonial, elaborează și urmărește modul de aplicare al BVC, reactualizează reglementările în domeniu;
- *Comisia pentru Probleme Sociale și Studenți* are misiunea de a elabora și de a urmări aplicarea strategiei Universității din Oradea în domeniul social, pentru personal și studenți, relația cu organizația sindicală și cu organizațiile studenților, asigurarea drepturilor și facilităților pentru studenți;
- *Comisia pentru Relații Internaționale și Imagine Universitară*, cu misiunea dezvoltării relațiilor academice cu universități din exterior și din România, gestionarea programelor internaționale ale Universității din Oradea și promovarea imaginii instituției în mediul economic din țară și străinătate;
- *Comisia de Etică*, având misiunea precisă, înscrisă în Codul de Etică Universitară, de a veghea la respectarea moralității, a eticii și a legalității în cadrul Universității din Oradea.

2. STRATEGIA CALITĂȚII

În contextul național cunoscut și în contextul intern, pentru îmbunătățirea calității avem următoarele obiective:

- a). Dobândirea calificativului „*grad ridicat de încredere*”, prin îmbunătățirea calității proceselor educaționale și administrative, în conformitate cu *Planul de Acțiuni* asumat;
- b). Creșterea acurateței și utilității cadrului reglementativ intern (Cartă, regulamente, proceduri), prin completare și adecvare la legislație și bunele practici naționale și europene, respectiv prin urmărirea aplicării;
- c). Constituirea și menținerea bazei de date privind calitatea serviciilor educaționale la Universitatea din Oradea, destinată evaluării indicatorilor de performanță pentru domeniile: resurse umane, resurse financiare și materiale, studenți, absolvenți;
- d). Evaluarea internă, periodică, a programelor de studii și a activității de cercetare științifică, stabilirea măsurilor pentru îmbunătățirea calității și creșterea eficienței. Programele de studiu fără audiență sau neperformante (calitativ, financiar) vor fi conservate sau / și suspendate. Se vor autoriza programe de studiu competitive;
- e). Promovarea unui sistem eficient și riguros de management, bazat pe principiile autonomiei universitare, care să garanteze: managementul participativ, decizia democratică, comunicarea permanentă, transparența totală, respectarea reglementărilor naționale și interne;
- f). Creșterea calității serviciilor educaționale, cu referire la fiecare din cele trei domenii care fac obiectul evaluării și asigurării calității: capacitate instituțională, eficacitate educațională și managementul calității. Concret, ne propunem ca, în următorii 4 ani, la nivel instituțional, să ridicăm nivelul indicatorilor de performanță, trecând de la „*minim*” la „*referința 1*”, următorii indicatori (conform Metodologiei ARACIS):
 - Integritate academică;
 - Răspundere și responsabilitate publică;
 - Diferențierea în realizarea programelor de studii;
 - Relevanța programelor de studii;
 - Valorificarea cercetării;
 - Existența și aplicarea regulamentului privitor la inițierea, aprobarea, monitorizarea și evaluarea periodică a programelor de studiu;
 - Evaluarea colegială;
 - Evaluarea personalului didactic de către studenți;
 - Predarea ca sursă a învățării;
 - Programe de stimulare și recuperare;
 - Baze de date și informații;
 - Coordonarea procedurilor și activităților de evaluare și asigurare a calității;
- g). Creșterea ponderii și a mijloacelor de operaționalizare a învățământului „*centrat pe student*”. Modalitățile de operaționalizare vor fi înscrise în „*Ghidul de Bune Practici*”.

Se vor institui următoarele direcții de aplicare a învățământului centrat pe student:

- Compatibilitatea curriculei, pe programe de studii, cu curricula existentă la universități de referință din Europa și România;
- Libertatea totală a studenților de a-și alege programele de studii și traiectoria pe parcursul studiilor (specializare, opțiuni, discipline opționale și facultative, universitatea / facultatea de la care obține creditele, cu condiția existenței acordului de recunoaștere a creditelor);
- Obligativitatea decanatelor și a coordonatorilor programelor de studii de a prezenta și de a dezbate cu studenții programele de studii și curricula;
- Obligativitatea tutorelui de a fi în legătură permanentă cu studenții;
- Obligativitatea titularului de disciplină de a prezenta și de a dezbate cu studenții, la prima oră de curs, conținutul fișei disciplinei, cu accent pe obiective și modul de integrare și conexare în programul de studii;
- Adaptarea permanentă a curriculei la necesitățile mediului socio-economic, creșterea sub aspect calitativ și cantitativ a activităților practice;
- Trecerea treptată de la abordarea de tip „cunoștințe-abilități-aptitudini”, la abordarea de tip: „aptitudini-abilități-cunoștințe”;
- Înființarea, în cadrul Facultății de Științe Socio-Umane, a unui „*Laborator de Psihologia și Didactica Învățărilor la Adulți*” care să deservească întreg corpul academic al Universității din Oradea și programele de formare ale persoanelor de vârstă a II-a;
- Cadrele didactice specializate în Științele Educației vor susține, anual, în cadrul facultăților, la invitația decanilor, prelegeri privind modalitățile de operaționalizare a învățământului centrat pe student.

h). Prin acțiuni sistematice și permanente Consiliului Calității va urmări promovarea unei culturi a calității la Universitatea din Oradea.

3. MANAGEMENTUL ACADEMIC

Programul managerial academic vizează strategia procesului de învățământ pe două direcții principale și anume, la nivelul universității și la nivelul programelor de studii (la nivelul specializărilor).

Susținerea obiectivului strategic general de creștere a performanțelor proceselor educaționale oferite de către Universitatea din Oradea, în scopul integrării în spațiul european al învățământului superior are la bază patru obiective ce includ acțiuni specifice prezentate sintetic după cum urmează:

3.1 Compatibilizarea programelor de studii oferite de către Universitatea din Oradea cu programele Uniunii Europene

Obiectivul se va realiza prin următoarele acțiuni:

- Organizarea programelor de studii universitare pe trei cicluri de învățământ – studii universitare de licență, de masterat și doctorat, în conformitate cu prevederile sistemului Bologna.
- Compatibilizarea curriculei universitare cu curricula programelor de învățământ europene similare, asigurându-se astfel transferabilitatea creditelor în vederea echivalării și recunoașterii diplomelor.
- Dezvoltarea programelor de studii integrate în parteneriat cu universități românești și europene, în special la nivelul studiilor universitare de masterat și doctorat.
- Promovarea programelor de studii în limbi de circulație internațională.
- Amplificarea acțiunilor privind mobilitățile reciproce ale cadrelor didactice din Universitatea din Oradea și instituțiile universitare partenere.
- Evaluarea internă a tuturor programelor de studii sub aspectul calității și

eficienței acestora, în corelație cu cerințele pe plan european.

3.2 Creșterea eficienței și competitivității procesului de formare profesională

Realizarea acestui obiectiv include următoarele acțiuni esențiale:

- Diversificarea și flexibilizarea ofertei educaționale în corelație cu cerințele socio-economice.
- Reorganizarea laboratoarelor pentru activitățile practice ale studenților pe grupe de discipline în vederea creșterii eficienței lor educaționale și reducerii cheltuielilor financiare pentru dotarea lor, prin concentrarea unor echipamente de înaltă performanță.
- Dezvoltarea bazei de documente a studenților și a unei infrastructuri IT în cadrul bibliotecii universitare.
- Sprijinirea elaborării materialelor didactice tradiționale și în formă electronică pentru informarea profesională a studenților.
- Creșterea competenței și a gradului de implicare a conducătorilor facultăților în procesul selectării candidaților la examenul de admitere.
- Perfecționarea sistemului de evaluare și notare a studenților prin sisteme care să determine o pregătire continuă a acestora.
- Revizuirea criteriilor proprii și elaborarea unor metodologii specifice pentru ocuparea tuturor posturilor didactice vacante scoase la concurs.

3.3 Adaptarea ofertei educaționale la dinamica mediului socio-economic

Acțiunile întreprinse pentru realizarea acestui obiectiv sunt axate pe următoarele direcții:

- Înființarea Departamentului de Relații cu Mediul Socio-Economic și a Departamentului pentru Educația Continuă, departamente subordonate conducerii universității și coordonate de către Comisia Academică a Senatului.
- Adaptarea permanentă a ofertei educaționale și a programelor de studii existente la strategia de dezvoltare socio-economică la nivel național.
- Creșterea ponderii activităților practice în curricula universitară.
- Adaptarea studiilor universitare de masterat la cerințele pieții muncii și dezvoltarea sistemului de educație permanentă a absolvenților.
- Implicarea instituțiilor/companiilor/firmelor în dezvoltarea studiilor de masterat prin promovarea de activități ce concură la realizarea unui învățământ aplicativ concret.
- Organizarea studiilor universitare de masterat interdisciplinare cu participarea mai multor facultăți ale universității.
- Promovarea sistemului educațional “Învățare de-a lungul întregii vieți” (Lifelong Learning), sistem ce asigură reconversia profesională impusă de piața muncii.

3.4 Modernizarea structurală și funcțională a universității

Obiectivul presupune amplificarea potențialului formativ al universității, realizându-se, în esență, prin următoarele :

- Restructurarea Universității din Oradea prin facultăți și departamente, operațiune ce are la bază maximizarea calitativă și creșterea eficienței financiare a procesului educațional.
- Redistribuirea spațiilor de învățământ în vederea realizării unei situații echitabile la nivelul facultăților.
- Dezvoltarea infrastructurii adecvată tehnologiilor performante din domeniul informației și comunicării, tehnologii ce conduc la modernizarea procesului didactic de predare/învățare.

- Creșterea numărului softurilor educaționale sub licență la nivelul laboratoarelor.
- Adaptarea unui raport fezabil între numărul locurilor finanțate de la bugetul de stat și numărul locurilor cu taxă.
- Organizarea examenului de finalizare a studiilor în varianta propusă de facultăți, corelat cu practica la nivel național în același domeniu de licență.
- Prezentarea și analiza curriculei universitare la nivelul studenților prin coordonatorii programelor de studii, precum și a conținutului fișei disciplinei prin care studentul este informat asupra cerințelor impuse în vederea dobândirii creditelor aferente.
- Înființarea laboratorului de Psihologia și Didactica Învățării la Adulți în cadrul Facultății de Științe Socio-Umane.
- Achiziționarea și implementarea la nivelul tuturor facultăților/departamentelor a unui sistem informațional de evidență și gestiune destinat relațiilor cu studenții (cataloge, contracte de studii, documente, etc.).
- Definitivarea sistemului informatic de Intranet și de conectare la Internet al universității.

4. CERCETAREA ȘTIINȚIFICĂ

Universitatea din Oradea beneficiază de resurse umane de înaltă specializare, astfel încât dezvoltarea activităților de cercetare reprezintă o consecință firească, cu implicații pozitive asupra proceselor formative. Pentru creșterea performanțelor în activitatea de cercetare este necesară dezvoltarea unei strategii care să reunească resursele în grupuri capabile să dezvolte produse de interes, cu impact asupra vieții economice și sociale. Atragerea finanțării prin proiecte de cercetare și produse ale activităților de cercetare–dezvoltare – ca și măsură a gradului de conformitate cu necesitățile reale de cunoaștere și a calității cercetării – reprezintă un punct central al activității cadrelor didactice de la Universitatea din Oradea.

Obiectivele specifice și acțiunile propuse sunt următoarele:

4.1 Orientarea cercetării științifice spre domeniile declarate prioritare în strategia națională de cercetare - dezvoltare, cu accent pe domeniile în care Universitatea din Oradea este bine reprezentată:

- Tehnologiile societății informaționale;
- Energie;
- Mediu;
- Sănătate;
- Agricultură, securitate și siguranța alimentării;
- Materiale, procese și produse inovative;
- Cercetări socio-economice și umaniste;

4.2 Dezvoltarea Universității din Oradea ca un pol de excelență în relația cu mediul economic, social și prin implicarea în viața comunității

În acest sens, se va acționa în următoarele direcții:

- Universitatea din Oradea se va manifesta activ în cadrul Consorțiului numit „Institutul Regional pentru Educație, Cercetare și Transfer Tehnologic”;
- Promovarea de parteneriate cu autoritățile locale și regionale pentru dezvoltarea de proiecte comune, adresate comunității;
- Realizarea unui cadru funcțional de transfer tehnologic universitate-mediul economic;
- Realizarea, în colaborare cu reprezentanții locali ai federației patronale, a unui incubator de afaceri;
- Perfectare de convenții de colaborare între universitate și agenții economici din zonă;

- Participarea, în colaborare cu reprezentanții IMM-urilor, la proiectele destinate acestora;
- Organizarea periodică a unor întâlniri cu reprezentanți ai instituțiilor locale și mediului de afaceri;
- Înființarea Departamentului pentru relațiile cu mediul socio-economic având rolul de a impulsiona și gestiona activitățile enumerate mai sus.

4.3 Dezvoltarea infrastructurii de cercetare-dezvoltare-inovare a Universității din Oradea

Se va realiza prin:

- Înființarea și acreditarea *Institutului de Cercetare, Dezvoltare și Inovare al Universității din Oradea (ICDIUO)* care reunește centrele de cercetare, dezvoltare și inovare care au rezultate semnificative (minim 60 puncte/persoană în 5 ani și minim 5 persoane). Elaborarea unui proiect pentru finanțarea ICDIUO, din programele naționale de finanțare, având ca și destinație construcția spațiilor și achiziția echipamentelor destinate activităților de cercetare, dezvoltare, inovare;
- Definierea structurii centrelor de cercetare din componența ICDIUO și a celor care sunt doar în structura facultăților;
- Toate centrele de cercetare vor fi supuse evaluării interne, după procedura Universității din Oradea. Se vor sprijini centrele care optează pentru acreditare CNCSIS;
- Constituirea bazei de date privind infrastructura de cercetare existentă în universitate, prioritățile de dezvoltare pentru o cercetare performantă și eficientă;
- Înființarea și dotarea centrului de documentare pentru doctoranzi, în cadrul noii biblioteci;
- Creșterea fondului de documentare prin:
 - o Abonament la două reviste de specialitate pentru fiecare domeniu de doctorat;
 - o Abonament la o revistă de specialitate pentru centrele de cercetare cu rezultate bune;
 - o Achiziție de acces la noi baze de date și biblioteci „on-line”;
- Dotarea cu echipamente și aparatură performantă de cercetare, prin programele naționale și prin eforturi proprii;
- Acreditarea Centrelor de Consultanță și Proiectare, precum și a laboratoarelor de cercetare, analiză și testare. Avem în vedere acreditarea a cel puțin două centre și cinci laboratoare;
- Creșterea capacității de consultanță și gestiune a „Biroului Programe și Proiecte de Cercetare”, prin: dotarea cu tehnică de calcul și software adecvat, angajarea și specializarea unei persoane pentru gestiunea financiară a proiectelor, angajarea și specializarea unei persoane pentru fonduri structurale și marketing;
- Creșterea capacității operaționale prin: constituirea fondului cercetării, simplificarea și clarificarea fluxului de valorificare a resurselor financiare obținute din cercetare;

4.4 Creșterea resursei umane implicate în activități de cercetare-dezvoltare-inovare

- Acreditarea a noi domenii de doctorat și atestarea de noi conducători de doctorat. Pentru orizontul de timp la care se referă Programul managerial estimăm: 4 domenii și 15 conducători de doctorat;
- Creșterea numărului de doctoranzi cu frecvență, atât prin finanțare de la buget cât și prin finanțare proprie (contracte de cercetare);
- Creșterea numărului de cercetători veritabili angajați, renunțându-se la falși cercetători care încarcă, actualmente, organigramele facultăților și ale colectivelor de cercetare;
- Creșterea personalului didactic implicat în activități de cercetare prin:
 - o Prezentarea colegială a oportunităților și a avantajelor, consultanță la elaborarea proiectelor;
 - o Măsuri stimulative:
 - Premiarea anuală a 10 cadre didactice cu cel mai mare număr de puncte;
 - Normă didactică progresiv mai redusă;
 - Finanțarea participării la conferințe;
 - o Măsuri restrictive:
 - Obligativitatea de a obține un anumit punctaj din activitățile de cercetare;

- Încărcarea normei didactice proporțional cu nerealizările în cercetare;
- Aplicarea strictă a grilei în care sunt evidențiate baremurile de atins în cercetare, pentru toate posturile didactice și de cercetare;
- Salarizare diferențiată;
- Încurajarea formării de centre/colective de cercetare interdisciplinare;
- La centrele de cercetare cu realizări notabile (puncte și venituri) se va aproba angajarea a 1-2 persoane având ca și obiect de activitate cercetarea și administrarea rezultatelor cercetării.

4.5 Creșterea performanțelor activităților de cercetare-dezvoltare-inovare

- Materializarea obiectivelor 1÷4 va conduce la îmbunătățirea indicatorilor de performanță ai activităților de cercetare-dezvoltare-inovare. Preconizăm:
- Creșterea anuală cu circa 20%, la nivelul Universității din Oradea (valoare medie), a valorilor celor 3 indicatori de performanță instituiți prin HG 551 / 06.06.2007;
- Creșterea anuală medie cu circa 25% a veniturilor obținute din contractele de cercetare-dezvoltare-inovare și servicii;
- Abordarea progresivă a participării la consorții naționale și la programe europene de CDI, în principal, în cadrul PC 7.

5. MANAGEMENTUL PENTRU STUDENȚI

Nevoia de modernizare a activității didactice impune acordarea de priorități formativului în raport cu informativul, convertirea învățământului dintr-unul predominant reproductiv într-unul în esență creativ. Realizarea acestui deziderat este posibilă numai prin reconsiderarea statutului studentului, plasarea lui în centrul activității didactice universitare, trecerea de la o educație a ascultării la o educație a schimbării celui educat, la valorizarea unei pedagogii a competenței. În acest caz studentul devine partener al actului educațional, un partener ce trebuie sprijinit în inițiativele sale de a deveni un investigator, un individ integrat într-o comunitate, un individ care să participe la viața socio-culturală și economică a acesteia.

Acestea sunt parte din motivele care susțin dimensiunea managerială cu privire la studenți, și care cer cu necesitate investigarea și analiza nevoilor acestora, nevoi care să acopere întreaga gamă de activități, cunoștințe, abilități, competențe.

5.1 Sprijinirea activității de cercetare științifică a studenților prin:

- antrenarea studenților în proiecte/teme de cercetare inițiate/propuse de cadrele didactice;
- sprijinirea inițiativelor proprii în derularea unor teme de cercetare;
- recompensarea activității de cercetare științifică;
- organizarea unei sesiuni anuale de comunicări științifice;
- inițierea unei campanii de promovare a studenților de excepție și a performanțelor acestora;
- realizarea unui volum care să cuprindă cele mai bune lucruri prezentate în sesiunile anuale de comunicări științifice;
- diseminarea cunoștințelor acumulate de studenții incluși în programele de mobilități prin propunerea unor seminarii sau workshop-uri pe teme de interes;
- atragerea studenților performanți în mediatizarea Universității din Oradea;
- sprijinirea în proiectarea și editarea unei reviste studentești de cultură și informație științifică;
- înființarea unui post de radio care să mediatizeze rezultatele studenților orădeni;
- dezvoltarea centrului de difuzare de carte, cursuri tipărite sau în format electronic.

5.2 Rețea de servicii pentru studenți:

Se va dezvolta următoarea rețea de servicii pentru studenți:

- asistență medicală eficientă și promptă;
- consilierea în dezvoltarea carierei sau orientarea în carieră prin organizarea de: seminarii/workshop-uri vizând metodele de recrutare; modalitățile de selecție; elaborarea unui C.V. sau a unei scrisori de intenție;
- program de consultații pentru studenți, afișarea acestuia la fiecare facultate în locuri vizibile și accesibile;
- serviciu de urmărire a carierei absolvenților / prin organizarea unei baze de date sau realizarea unor întâlniri periodice cu aceștia;
- baza de date cu portofoliu de posturi disponibile;
- asigurarea și/sau dezvoltarea bazelor de practică a studenților printr-o mai bună colaborare și cointerese a îndrumătorilor de practică;
- elaborarea de studii prospective privind oferta de posturi;
- dezvoltarea unor programe de pregătire profesională destinate studenților de excepție, folosirea unor metode și mijloace de antrenament creativ;
- elaborarea unui ghid pentru studenți privind tehnicile de învățare eficientă și promovarea unei pedagogii a competențelor;
- consiliere psihologică, dezvoltare personală prin Centrul de Consiliere Psihologică și Orientarea în Carieră

5.3 Asigurarea unei politici sociale coerente prin acordarea de:

- burse provenite din alocațiile bugetare;
- burse provenite de la întreprinderi sau organisme nonguvernamentale;
- burse de studii în străinătate;
- înființarea și susținerea unor formații culturale/artistice, susținerea activității sportive;
- intermedierea și realizarea procedurilor de solicitare/acordare a bursei din partea unităților economice sau organizațiilor nonguvernamentale;
- modernizarea infrastructurii vieții sociale a studenților – cămine; club studentesc; baza sportivă; casa de cultură

6. RELAȚII INTERNAȚIONALE

6.1 Obiective

- Consolidarea relațiilor tradiționale ale universității, în special cu universități din UE, cu care există schimburi de studenți, cadre didactice, proiecte comune sau internaționale;
- Dezvoltarea relațiilor de colaborare cu universități din regiuni unde prezenta universității noastre este slab reprezentată (Ucraina, Rusia, SUA, Asia de Sud-Est, America de Sud)
- Diversificarea paletei de relații internaționale
- Continuarea afilierii Universității din Oradea la programe și organizații internaționale
- Dezvoltarea LIFELONG LEARNING PROGRAM (LLP) (2007-2013), prin instrumentele care îl guvernează
- Atragerea de studenți străini.

6.2 Acțiuni preconizate

Pentru creșterea cu 50% a numărului de acorduri bilaterale ale universității (de la 42 în 2008 la 66 în 2012) ne vom orienta atenția către America de Nord și de Sud, Asia de Sud-Est și țările de la frontiera de Est și de Sud a UE, în vederea atragerii de studenți, a dezvoltării unor proiecte de cercetare și schimb de experiență, etc

Pentru consolidarea paletii de relatii internationale cu universitati din UE ne vom orienta catre profesionalizarea acordurilor Erasmus in vederea dezvoltarii de proiecte solide, care sa ne permita sa participam din 2009/2010 la sistemul european consolidat de mobilitati (diplome comune, module comune, etc)

Pentru diversificarea paletii de relatii internationale in cadrul UE ne vom orienta catre incheierea de acorduri Erasmus cu universitati din tari unde avem o prezenta mai redusa – tarile baltice, tarile scandinave, Anglia, Irlanda, Cipru, Malta;

Pentru dublarea numarului de Acorduri de Plasamente Erasmus ne vom orienta catre gasirea de parteneri care sa asigure locuri de practica studentilor nostri in domenii mai putin cunoscute la noi si cu perspectiva de dezvoltare. Numarul studentilor cuprinsi in aceasta forma noua de mobilitate va ajunge in 2012 la 150 de persoane, fata de 30 actualmente.

Vom face demersurile necesare ca Universitatea din Oradea sa devina membru cu drepturi depline al Asociatiei Universitatilor Europene (actualmente suntem membri prin afiliere la Asociatia Universitatilor din Regiunea Carpatica) si la Asociatia Universitatilor Francofone. De asemenea va fi lansat programul Fulbright in Universitatea din Oradea. Totodata se vor crea conditiile necesare pentru ca numărul studenților veniți prin mobilități LLP să se dubleze, ceea ce va crea premise pentru creșterea numărului de mobilități pentru studenții Universității din Oradea.

Teaching Activities vor fi orientate, cu precădere, spre consolidarea unor relații de parteneriat in predare pentru a crea premisele dezvoltării de proiecte multilaterale.

Vom face demersurile necesare pentru ca, anual, cel puțin 500 din studentii Universității din Oradea sa beneficieze de Certificatul European de Mobilitate

O atenție specială va fi acordată personalului didactic și tehnico-administrativ din Universitatea din Oradea beneficiar de plasamente, care va trebui selectat si apoi promovat functie de competenetele obtinute prin aceste plasamente

Vom mobiliza colegii care au experienta proiectelor de plasamente europene sa devina promotori ai Proiectelor Multianuale Erasmus de tipul IP (*Intensiv Programm*), Curricule Dezvoltate si Rețele tematice. Colegii cu mai putina experienta in proiecte vor avea posibilitatea sa se formeze prin initierea unor proiecte din Subprogramul Leonardo da Vinci (mobilitati de absolventi si personal salariat) din Subprogramul Grundtvig (formare continua) și subprogramul “Acțiunea Jean Monnet” (module, catedre si grupuri de cercetare in studii europene)

Atragerea de studenți străini care să studieze la Universitatea din Oradea, va fi nu numai o măsură pentru a compensa numeric și financiar deficitul previzionat de studenți autohtoni, ci și o măsură de stimulare a calității proceselor educaționale.

În acest sens avem în vedere următoarele aspecte:

- a) Politica Universității din Oradea de atragere a studenților străini se va orienta către zone prioritare ca Asia de Sud-Est, India, Africa sub-sahariana, Chile, Bolivia, Ecuador, Costa Rica, Peru;
- b) Vom urmări ca peste 30% din totalul studenților străini să fie studenții de origine română care locuiesc în străinătate.

6.3 Managementul in domeniul proiectelor europene

Managementul in domeniul proiectelor europene are în vedere informarea, elaborarea și implementarea de proiecte și se va materializa prin:

- dinamizarea procesului de informare privind oportunitățile de finanțare europeană;
- monitorizarea tuturor oportunităților de finanțare europeană;
- consultanță în realizarea de proiecte;
- realizarea bazei de date privind proiectele cu finanțare europeană derulate de Universitatea din Oradea începând din 2003;
- asistență tehnică privind întocmirea dosarului necesar aplicării la licitații de proiecte.

Vizăm participarea la proiecte finanțate prin:

- Planul Național de Dezvoltare (PND) 2007-2013
- Programul Operațional Regional ;
- Programul de Dezvoltare Regională NV;
- Programele Operaționale Sectoriale
- Planul Județean de Dezvoltare a Județului Bihor;
- Cadrul strategic de dezvoltare durabilă a zonei metropolitane Oradea 2007 - 2026;

Exercitarea responsabilităților ce-i revin Universității din Oradea în calitate de membru al *Institutului Regional de Educație, Cercetare și Transfer Tehnologic (IRECTT) din regiunea Transilvania de Nord*

7. COMUNICARE - IMAGINE

Managementul în domeniul comunicării și imaginii, vizează următoarele obiective specifice:

- Difuzarea în cadrul mediului socio-economic din România a culturii Universității din Oradea prin transmiterea unei imagini pozitive asupra identității acesteia, utilizând mijloace de comunicare globală.
- Promovarea valorilor de responsabilitate socială, transparență; dinamism și mobilitate; umanism și rigoare; deschidere internațională și promovarea specificului național și local.

Acțiuni preconizate

7.1 Pentru Comunicarea internă se va acționa astfel:

- a) Continuarea asigurării transparenței activității și deciziilor la toate nivelele: catedre/departamente, facultăți, Biroul Senatului, Senat
- b) Crearea și eficientizarea gestiunii canalelor și fluxurilor de informații interne (inter-facultăți, către și dinspre studenți)
- c) Actualizarea permanentă a paginii web a Universității din Oradea.
- d) Reorganizarea și creșterea rolului în comunicare ce le revin Comisiilor Senatului;
- e) Crearea unui pachet de servicii on-line aflate la îndemâna studenților cu toate informațiile necesare activității lor (situație școlară, achitare taxă etc.)
- f) Pentru transparența gestiunii economico-financiare, anual va fi prezentată public analiza economico-financiară a Universității din Oradea
- g) Inițierea asociației Alumni Universitatea din Oradea

7.2. Comunicare externă prin următoarele acțiuni:

- a) Se vor publica în broșura și pe pagina web informații despre universitate, se vor elabora diferite materiale promotionale, în special pentru noile programe de studii pentru atragerea celor mai buni candidați la concursul de admitere.
- b) Conceperea și tipărirea în condiții grafice deosebite a unui scurt portofoliu (broșura, mapă, revista pliant etc.) folosibil în cazul schimburilor naționale și internaționale
- c) Dezvoltarea unui portofoliu relational cu administrația publică, mediul de afaceri
- d) Dezvoltarea unui portofoliu relational cu mass-media
 - gestiunea relațiilor cu mass-media;
 - organizarea bilunară de conferințe de presă, și ori de câte ori sunt evenimente;
 - elaborarea anuală de materiale audio-vizuale;
 - elaborarea dosarelor de presă tematice („Press Book”);
 - analiza aparițiilor media („Press Monitoring”);
 - relații publice (participarea la târguri, expoziții interne și internaționale);
 - asistență în protocol cu reprezentanții media;

7.3 Cu referire la „**Imagine**” eforturile vor fi orientate în următoarele direcții:

- Conceperea manualului de identitate vizuală a Universității din Oradea,
- Evaluarea internă și externă a imaginii Universității din Oradea pe bază de chestionare,
- Implicarea studenților în promovarea imaginii instituției
- Crearea *brandului universității* care trebuie să pornească de la diferențierea noastră prin rezultatele incontestabile în deschidere internațională și participarea noastră în proiecte cu finanțare europeană; diferențierea prin resurse; coerența acțiunilor noastre

7.4 Marketingul va fi orientat în următoarele direcții:

- *Marketingul intern* - pentru menținerea și creșterea cotei de piață în domeniul formativ pentru a face față impactului demografic în scădere.
- *Marketingul internațional* va avea două orientări: atragerea de studenți străini prin programe internaționale ca sursă pentru creșterea numărului de mobilități ale studenților de la Universitatea din Oradea, atragerea de studenți străini pe cont propriu valutar și nevalutar.

8. RESURSELE UMANE

Strategia Universității din Oradea în ceea ce privește politica de personal se va baza pe adevărul de necontestat că resursele umane reprezintă o investiție majoră și bunul cel mai de preț al universității. Îndeplinirea misiunii asumate depinde de calitatea și efortul personalului academic, auxiliar didactic și nedidactic, de modul cum se face selecția și promovarea.

Se va urmări încadrarea în standardele ARACIS privind structura posturilor pentru fiecare facultate în parte. Consiliile facultăților vor urmări încadrarea în standardele ARACIS a structurii de personal pe catedre /departamente și programe de studii.

O analiză a modului de încadrare în standardele ARACIS a structurii de personal pe fiecare facultate, catedră sau departament va fi efectuată cel puțin o dată pe an în Biroul Senatului care va propune măsurile necesare pentru respectarea acestora spre aprobare Senatului. La nivel de universitate, estimăm o evoluție a personalului didactic, pentru perioada următoare, ajungându-se în anul 2012 la ponderea următoare:

- | | |
|-----------------------------|------|
| - Profesori | 10 % |
| - Conferențieri | 21 % |
| - Lectori / Șefi de lucrări | 30 % |
| - Asistenți și Preparatori | 39 % |

8.1 Obiective specifice

- Realizarea structurii academice echilibrate în conformitate cu criteriile ARACIS;
- Optimizarea structurii de personal didactic prin compatibilizarea și eficientizarea activităților didactice, de cercetare și administrative;
- Actualizarea și aplicarea criteriilor clare prin care personalul didactic să beneficieze de șanse egale de promovare și remunerare;
- Adoptarea unor politici eficiente în direcția selectării, formării și avansării atât a personalului didactic cât și a celui administrativ. Se va urmări realizarea unui raport optim între categoriile de personal didactic, precum și între acesta și personalul auxiliar astfel încât să se realizeze o încărcare rezonabilă în limita normelor legale de muncă.

8.2 Direcțiile specifice de acțiune sunt următoarele:

- Prin structurile de conducere academică, universitatea sprijină atragerea, în continuare, precum și păstrarea personalului academic de cea mai bună calitate, prin crearea unui climat în care oamenii să se poată dezvolta la capacitatea maximă, prevăzând și mijloacele de recunoaștere și răsplătire a acestora;
- Perfecționarea continuă a sistemului de promovare a cadrelor didactice, bazată pe performanță, astfel încât într-un viitor apropiat acestea să fie aliniate standardelor din țările Uniunii Europene;
- O preocupare permanentă este și perfecționarea personalului auxiliar didactic și nedidactic. Se vor organiza cursuri de informatică și utilizarea calculatoarelor pentru laboranți și secretare;
- Conducerea Universității din Oradea este conștientă de faptul că, în perioada imediat următoare, schimbările și dezvoltările semnificative produse prin impactul noilor tehnologii și a modernizării procesului de învățământ, pot avea consecințe în ceea ce privește structura de personal. Cu certitudine, va apare nevoia reorientării personalului spre sectoarele aflate în dezvoltare;
- Popularizarea rezultatelor de excelență și a personalităților din cadrul Universității din Oradea, prin mass-media și prin evenimente publice;
- Va fi continuată preocuparea conducerii universității, pentru stimularea activității de excelență, prin acordarea de prime anuale, a gradației de merit, a salariului de merit și a primelor pentru rezultate deosebite în cercetarea științifică;
- Pentru profesori consultanți, se vor acorda în condițiile respectării prevederilor legale în domeniu și pe baza aprobării Senatului, indemnizații care să reprezinte diferența dintre pensia primită și salariul indexat de profesor;
- Conducătorii de doctorat care nu au incluse în norma de bază activitățile cu doctoranzii vor primi în continuare, o majorare a salariului cu 5 %;
- Se va promova o politică de formare și perfecționare care să permită mobilitatea internă și reorientarea personalului spre alte domenii de activitate în cazul restructurării sau desființării unor posturi;
- Se va urmări instituirea unui Sistem Informatic Integrat, destinat să furnizeze informații conducerii universității, cu care să se poată monitoriza prompt și eficient toate activitățile din facultăți/departamente/catedre.

8.3 Resursele umane din sfera administrației, vor fi tratate în corelație cu următoarele obiective specifice:

8.3.1 Instituirea unei organigrame care să asigure funcționalitatea serviciilor universității, evitându-se blocajele și paralelisme în îndeplinirea misiunilor de serviciu.

În acest sens se impune:

- Evaluarea necesarului de personal pentru fiecare structură administrativă din universitate;
- Recrutarea și încadrarea cu personal corespunzător misiunii structurii respective;
- Promovarea unei politici de formare și perfecționare care să permită mobilitatea internă și reorientarea personalului spre alte domenii de activitate în cazul restructurării sau desființării unor posturi;
- Controlul și evaluarea periodică de către Senat a activității comisiilor acestuia, precum și a serviciilor administrative;
- Motivarea personalului.

8.3.2 Creșterea gradului de implicare și a utilității personalului nedidactic și a personalului din serviciile universității

Pentru realizarea acestui obiectiv, se va acționa în următoarele direcții:

- Creșterea rolului personalului nedidactic din catedre și departamente în eficientizarea proceselor didactice și de cercetare;

- Generarea cadrului instituțional pentru atragerea personalului nedidactic din catedre și departamente în activitățile de cercetare pe bază de contract;
- Identificarea nevoilor de perfecționare și organizarea unui sistem de pregătire a personalului nedidactic și a personalului din serviciile universității în vederea creșterii calității activităților și în vederea promovării;
- Implementarea unui sistem de gestionare a informațiilor și comunicare în cadrul serviciilor, între servicii și către structurile manageriale corespunzătoare;
- Dezvoltarea unei infrastructuri hard/soft adecvată profilului fiecărui serviciu;
- Implicarea personalului din serviciile universității în derularea contractelor și a programelor finanțate;
- Eficientizarea activității Biroului Tehnic în vederea realizării obiectivelor de investiții, consolidări și reparații (curente și capitale);
- Organizarea activității Biroului achiziții-licitații pe tipuri de activități (achiziții curente, dotări de laboratoare, achiziții contracte de cercetare etc) urmărind eliminarea situațiilor de nerespectare a prevederilor legale în materie de achiziții publice;
- Aplicarea celor mai performante metode de normare a activităților administrative și de secretariat în scopul unei repartizări echilibrate a muncii, precum și a salarizării corespunzătoare;
- Organizarea unei structuri distincte cu sarcina de administrare eficientă a patrimoniului universității și asigurarea condițiilor de curățenie și igienă.

9. BAZA MATERIALĂ

Strategia Universității din Oradea, în ce privește baza materială are în vedere asigurarea cadrului administrativ, material și logistic optim pentru desfășurarea activităților didactice și de cercetare-promovare-dezvoltare. Ea se referă atât la structura patrimonială existentă la această dată, cât și la investițiile pentru realizarea unor noi spații de învățământ, documentare, activități practice de cercetare științifică și transfer tehnologic, precum și servicii sociale.

9.1 Direcții de acțiune

Sub aspectul amplasamentului, Universitatea din Oradea are, pe lângă locația principală (str. Universității), încă cinci locații proprii și două locații utilizate, momentan, pe baza protocolului încheiat cu Primăria Oradea.

Pentru menținerea, reabilitarea și dezvoltarea bazei materiale, în perioada 2008-2012 se va acționa în următoarele direcții:

- Clarificarea situației juridice a întregului patrimoniu al universității;
- Reabilitarea clădirilor de patrimoniu conform legislației actuale;
- Consolidarea clădirilor vechi;
- Dotarea imobilelor cu echipamentele necesare funcționării în conformitate cu destinația acestora;
- Reabilitarea a două clădiri din campus, foste depozite M.Ap.N., în scopul utilizării ca spații de învățământ;
- Inventarierea tuturor spațiilor, în vederea evaluării, elaborarea și aplicarea unei proceduri pentru utilizare echitabilă;
- Împrejmuirea spațiului din Campusul I și securizarea acestuia;
- Modernizarea și reabilitarea clădirilor din campusul principal;
- Amenajarea zonelor verzi din universitate și dotarea acestora cu echipamente specifice;
- Amenajarea parcului central al universității;
- Modernizarea bazei sportive a universității și construirea unui bazin de înot;

- Amenajarea unei pârtii de schii la baza didactică "Gaudeamus" și dotarea ei cu instalație de transport pe cablu. Utilizarea acesteia în vederea atragerii de venituri suplimentare;
- Dotarea Aulei Magna cu echipament de sonorizare și echipament video-proiecție;
- Reabilitarea instalațiilor de distribuție (energie electrică, apă, căldură), creșterea eficienței acesteia.

9.2 Planul de investiții pentru realizarea unor spații de cazare

Universitatea din Oradea își propune în următorii ani realizarea următoarelor obiective:

- Finalizarea spațiilor de cazare cu 402 locuri în campus, la finele anului 2008 prin solicitarea finanțării necesare de la MEdCT - circa 10 mil. lei.
- Continuarea dotării celor 4 cămine studențești existente pentru asigurarea unor condiții de cazare de confort sporit. Avem în vedere alocarea de fonduri atât de la MEdCT, cât și din venituri proprii.
- Realizarea unui studiu, privind oportunitatea promovării unui nou obiectiv de investiții pentru spații de cazare / masă, de tip hotel, în campus.

9.3 Direcții de implementare a strategiei de patrimoniu pentru studenți

- Implicarea activă a structurilor de conducere din universitate, Comisia Socială, conducerea administrativă în îmbunătățirea condițiilor de cazare și masă oferite studenților.
- Reconstituirea "Comisiei sociale" a Universității din Oradea, stabilirea atribuțiilor și a modului de funcționare a acesteia, în vederea asigurării unor condiții sociale sporite studenților cazați în căminele studențești.
- Comisia socială și reprezentanții studenților vor veghea la asigurarea, în cantina studențească, a unor condiții de masă care să satisfacă diferențiat pe toți cei care solicită acest serviciu. În acest sens, în „Contractul de închiriere” al cantinei se vor solicita facilități sporite pentru asigurarea unor meniuri adecvate, ca preț și calitate, studenților.
- Vor fi căutate soluții privind extinderea capacității de cazare în municipiul Oradea prin indentificarea unui portofoliu de gazde și asigurarea subvențiilor de cazare a studenților noștri și pentru această formă de cazare pentru care se vor face intervenții la MEdCT.
- Cazarea tuturor studenților universități care solicită alocarea spațiilor de cazare, în funcție de rezultatele profesionale și de distanță față de domiciliu, dar ținând cont și de situația materială.
- Creșterea responsabilității studenților din cămine față de bunurile existente și menținerea unui climat favorabil odihnei și studiului.
- Valorificarea spațiilor de cazare și pentru atragerea de venituri proprii utilizate pentru dotări în cămine.

10. INFORMAȚIA, DOCUMENTAREA ȘI BIBLIOTECILE

Biblioteca universitară este o instituție de importanță strategică pentru asigurarea accesului la informația de orice tip. Prin structură, funcționalitate, servicii și patrimoniu biblioteca trebuie să răspundă cerințelor complexe și variate de informare, studiu și cercetare științifică ale studenților, cadrelor didactice și cercetătorilor.

Dezvoltarea bibliotecii universității trebuie să țină pasul și chiar să devanseze reformele din învățământ și cercetare și să satisfacă conceptul euroatlantic modern de "bibliotecă informațională", dotată cu echipamente performante de accesare a informației.

Principala preocupare a Universității din Oradea legată de Bibliotecă este aceea de apropiere de standardele existente în bibliotecile Uniunii Europene. Aceasta se va reflecta atât în dezvoltarea colecțiilor acesteia cât și în condițiile și serviciile oferite utilizatorilor ei.

Noua bibliotecă, care o să fie dată în folosință la sfârșitul trimestrului II al anului 2008, va dispune de suficiente locuri în sălile de lectură, de un fond de carte sporit, permițând funcționarea acesteia și în regim de bibliotecă publică pentru deservirea tuturor celor interesați cu informație de ultimă oră. Obiectivele specifice sunt:

10.1 Alinierea performanțelor bibliotecii noastre la cele ale bibliotecilor europene

În acest sens, în următorii 4 ani, se va continua procesul de informatizare și reabilitare, parcurgându-se etapele:

- Realizarea bazei de date referitoare la fondul de carte;
- Tratarea fondului de carte pentru dezinfecție în vederea mutării în noul sediu;
- Upgradarea periodică a programului de gestiune al bazei de date;
- Implementarea modulului de *Seriale* și catalogarea acestora;
- Dezvoltarea bazei de date proprii a bibliotecii, accesibilă prin catalogul on-line;
- Dezvoltarea bazei de date conținând STAS-uri;
- Implementarea modulului *Circulație* și demararea controlului împrumutului în sistem automatizat;
- Actualizarea permanentă a performanțelor infrastructurii tehnice în vederea susținerii volumului crescând de informație on-line;
- Realizarea noilor funcționalități, radical diferite de cele existente, care va asigura o apropiere simțitoare de standardele din bibliotecile occidentale, precum și pregătirea întregului fond documentar în vederea mutării în noua bibliotecă, vor face parte din preocupările permanente. Aceasta se va materializa prin:
 - Securizarea publicațiilor prin montarea firelor magnetice;
 - Continuarea cotării cărților în vederea așezării în săli cu acces liber la raft (cursuri, îndrumătoare, literatură);
 - Crearea unui plan de mutare a întregii Biblioteci, astfel ca întreruperea serviciilor ei să fie de durată cât mai scurtă.

10.2 Îmbogățirea fondului documentar pus la dispoziția utilizatorilor bibliotecii

În acest sens, se vor face demersuri în vederea creșterii achiziției pentru:

- Fondul de carte și de publicații periodice;
- Bazele de date contractate de pe Internet;
- Publicațiile primite în cadrul schimbului interbibliotecar (prin cooptarea de noi parteneri).

Se va elabora o procedură pentru achiziția de carte. Se va stabili un raport eficient în ce privește fondul de carte de la Biblioteca Centrală și filialele bibliotecii.

Se va pune accent pe dezvoltarea ofertei de material bibliografic din cadrul bibliotecii virtuale (consultarea on-line și full text a publicațiilor universității: Anuare, Buletin Științific și Informativ, precum și ale unor cursuri, ale rezumatelor tezelor de doctorat, ale rapoartelor de cercetare).

Se impune o corelare mai bună a solicitărilor de achiziții de la facultăți, ținând cont de resursele financiare limitate, precum și o mai completă introducere în circulație a publicațiilor obținute la catedre/departamente din diverse surse de finanțare.

Se va urmări o suplimentarea resurselor financiare prin:

- Crearea suportului tehnic în vederea posibilității extinderii ariei de adresare a bibliotecii (firme românești și străine cu activitate în domenii tehnice);
- Oferirea unor servicii plătite (bibliografii tematice la cerere, accesarea bazelor de date ale bibliotecii).

10.3 Atragerea unui număr cât mai mare de utilizatori. În acest sens, se vor dezvolta servicii noi, urmărindu-se:

- Creșterea numărului de posturi de accesare din bibliotecă a resurselor electronice;
- Punerea la dispoziție on-line în rețeaua Intranet a universității și prin accesul utilizatorilor înregistrați, cu parolă, de la alte locații, a unor resurse electronice ale bibliotecii;
- Instruirea tuturor utilizatorilor în vederea căutării eficiente a informațiilor în bazele de date on-line și de pe CD-ROM;
- Prelungirea programului de funcționare a sălilor de lectură cu acces liber la raft din bibliotecă și de la bibliotecile filiale de specialitate;
- Desfășurarea unor activități complementare celei de documentare: redactarea proiectelor, a diferitelor lucrări.

Introducerea unor servicii noi reclamă atât creșterea numerică a personalului cât și continua instruire a celui existent. În acest scop, se va acționa pe următoarele căi:

- Angajarea progresivă de personal cu studii de specialitate;
- Personalul fără studii de specialitate va fi sprijinit în susținerea masteratului în biblioteconomie;
- Se va asigura participarea în număr cât mai mare a personalului la cursuri de instruire de scurtă durată;
- Va fi încurajată participarea la schimburi de experiență pe plan intern și internațional, pentru a fi la curent cu problemele bibliotecilor din țară și cu noile tendințe de dezvoltare din bibliotecile occidentale.

În funcție de cerințele utilizatorilor, biblioteca oferă publicațiile ei prin împrumut la domiciliu și la sala de lectură.

Se va acționa pentru dezvoltarea fondului de carte existent la catedre în scopul realizării de mini-biblioteci specializate pentru deservirea operativă a studenților, cadrelor didactice și personalului interesat.

10.4 Amplificarea relațiilor de colaborare și de schimb cu bibliotecile universitare din țară, în vederea valorificării mai eficiente a resurselor bibliografice, cooperare cu biblioteci universitare din Europa

Biblioteca achiziționează cărți din toate domeniile de cunoaștere umană, cu precădere din domeniile incluse în domeniile de formare acreditate la Universitatea din Oradea. Relațiile de colaborare cu alte biblioteci universitare permit schimbul permanent de publicații cu celelalte centre universitare din țară, toate volumele de Anale ale Universității din Oradea fiind trimise acestora și primind, la schimb, publicații periodice și cursuri universitare de la partenerii săi.

11. STRATEGIA FINANCIARĂ ȘI SURSELE DE FINANȚARE

Fomarea resurselor financiare necesare îndeplinirii obiectivelor din planul strategic precum și repartizarea și cheltuirea în mod performant a lor vor fi permanente între preocupările conducerii universității. Se vor propune Senatului măsurile necesare pentru asigurarea echilibrului financiar și pentru utilizarea judicioasă a resurselor.

Desfășurarea unei activități normale în Universitatea din Oradea este condiționată de menținerea unui echilibru, permanent, dintre venituri și cheltuieli. Nu totdeauna s-a reușit acest lucru, de aceea este necesară găsirea acelor metode care să permită dimensionarea și controlul relației de echilibru cheltuieli – venituri. În acest sens, *bugetul* trebuie să devină un instrument de corelare și mai ales de eficientizare a relației dintre cheltuieli și venituri în cadrul universității, iar *bugetarea*, o practică economică sistematică ce presupune desfășurarea unui proces de formare și alocare a resurselor financiare, în scopul realizării unor obiective stabilite pentru perioadele următoare.

Un rol important în realizarea acestui echilibru îi revine Biroului Senatului și Comisiei de buget-finanțe-patrimoniu, care trebuie să sesizeze conducerea operativă a universității și Senatul universității despre apariția unor situații de dezechilibru bugetar. Întărirea disciplinei financiare este un deziderat esențial al strategiei financiare în Universitatea din Oradea.

Finanțarea Universității din Oradea se face pe bazele principiului finanțării globale cu cele 2 componente: finanțarea de bază și finanțarea complementară.

Prin finanțarea globală, ca și componentă a reformei în învățământ se urmărește întărirea autonomiei universitare și descentralizarea la nivelul universităților, precum și creșterea responsabilității facultăților și serviciilor în gestionarea eficientă a resurselor financiare atrase atât din alocații bugetare cât și a fondurilor proprii. Se va acorda o atenție deosebită programelor noi, solicitate pe piața muncii, prin care există posibilitatea atragerii unor noi surse de finanțare.

Strategia financiară vizează asigurarea unei autonomii financiare și administrative ridicate a facultăților, departamentelor și centrelor de cercetare științifică. Trebuie în același timp asigurată creșterea responsabilității acestor structuri atât în formarea resurselor cât și în efectuarea cheltuielilor. Conducerea universității va analiza periodic, sau ori de câte ori este nevoie situația financiară a fiecărei facultăți sau departament identificând soluțiile pentru asigurarea echilibrului financiar.

Universitatea din Oradea a aplicat procedura de alocare a fondurilor din finanțarea de bază și cea complementară spre unități (facultăți/departamente) printr-un algoritm propriu, transparent și cu un grad sporit de obiectivitate, bazat pe numărul de studenți echivalenți procesați. S-a realizat astfel dezideratul descentralizării la nivel de facultăți a finanțării, creșterea responsabilității privind gestionarea în condiții de eficiență sporită a resurselor financiare. Această preocupare trebuie să continue și să se extindă în perioada următoare, în paralel cu demersul continuu pentru sporirea finanțării învățământului superior.

Universitatea din Oradea asigură evidența contabilă a fondurilor gestionate, utilizând soft-uri corespunzătoare, efectuează execuția bugetului de venituri și cheltuieli, în conformitate cu prevederile legale și de asemenea întocmește trimestrial dările de seamă contabilă, care sunt depuse spre verificare și avizare la MEDCT. Situațiile financiare sunt transmise periodic și la cerere fiecărei facultăți / departament.

Pentru îndeplinirea strategiei financiare ne-am fixat următoarele **obiective specifice**:

- Creșterea acurateței și a transparenței în întocmirea și execuția bugetului central și bugetelor facultăților;
- Identificarea și operaționalizarea de resurse financiare noi sau / și amplificate, în scopul creșterii capacității instituționale a Universității din Oradea;
- Utilizarea instrumentului BVC (buget venituri și cheltuieli) pentru creșterea performanțelor proceselor din cadrul Universității din Oradea;
- Reorganizarea întregii activități economico- financiare pe baza standardelor de management specifice instituțiilor publice din domeniul învățământului;
- Coordonarea directă a întregii activități economico-financiare de către un prorector astfel încât acesta să aibă pârghiile necesare pentru implementarea criteriilor de performanță în acest domeniu;
- Măsuri pentru întărirea controlului intern sub aspectele: economic, financiar, tehnic, al calității, juridic.

Îndeplinirea acestor obiective implică următoarele **direcții de acțiune**:

- Creșterea rolului Comisiei de buget-finanțe-patrimoniu în elaborarea orientărilor și politicilor Universității Oradea pe linie financiară precum și în elaborarea și urmărirea modului de construire și execuție bugetară;
- Instituirea procedurilor detaliate de evaluare a veniturilor și limitare a costurilor de corelare a acestora cu veniturile;
- Identificarea proceselor și a activităților ineficiente, aplicarea de măsuri pentru eficientizare, inclusiv prin eliminarea surplusului de personal (administrativ, auxiliar și didactic);

- Efectuarea unor activități în regie proprie (sistemul informatic, reparații mobilier, mentenanță tehnică, de calcul etc.);
- Creșterea veniturilor din activitatea de cercetare, prin pârghiile specifice;
- Reorganizarea universității cu reducerea numărului de facultăți, respectiv structurarea preponderentă a facultăților pe departamente;
- Elaborarea și transmiterea către facultăți a bugetelor de venituri și cheltuieli anuale. Urmărirea de către conducerea universității a modului de încadrare în acestea.
- Creșterea numărului de studenți / doctoranzi din străinătate;
- Dezvoltarea unui management eficient pentru îndeplinirea indicatorilor de calitate în plan didactic (CNFIS) și în planul cercetării (CNCSIS) în vederea atragerii finanțării bugetare complete;
- Atragerea de fonduri prin activități de formare continuă, reconversie profesională, învățământ la distanță;
- Creșterea fondurilor proprii rezultate din activități de consultanță, prestări servicii;
- Atragerea agenților economici privați în parteneriate și în finanțarea activităților universității (prin sponsorizări, donații etc.);
- Atragerea de fonduri de la comunitatea locală prin proiecte și contracte de cercetare;
- Dezvoltarea unui management financiar de tip anteprenorial prin implicarea activă a celor care au contribuit la asigurarea finanțării;
- Alocarea în cadrul bugetului pe universitate a resurselor se va face prin aplicarea strictă a procedurilor aprobate de Senat.
- Dezvoltarea structurilor și unităților cu regim de autofinanțare care desfășoară activități de cercetare permanentă, învățământ la distanță, producție, servicii;
- Restructurarea strategică a bugetului de venituri și cheltuieli, astfel încât creșterea cheltuielilor de personal didactic de la unele facultăți să nu depășească ponderea celorlalte tipuri de cheltuieli, fapt ce va asigura o dezvoltare armonioasă a universității în toate componentele sale;
- Pentru atragerea de venituri în vederea administrării bazelor didactice ale universității și facultăților, se va milita în vederea păstrării taxelor de cazare la un nivel rezonabil, raportat la condițiile oferite, dezvoltându-se resursele adiacente ca veniturile din activități de cazare și masă către terți, închirierea spațiilor disponibile cu caracter temporar, etc;
- Analiza și identificarea de către comisia de buget-finanțe-patrimoniu și de către Direcția General Administrativă a posibilităților interne de eficientizare și identificare a oportunităților de finanțare.
- Implementarea standardelor specifice de control intern prin:
 - reorganizarea și eficientizarea activității de control financiar preventiv;
 - stabilirea și înscrierea în fișa posturilor pentru întreg personalul cu atribuții de conducere (academică și administrativă) a sarcinilor de coordonare, control și urmărire specifice domeniului în care lucrează;
 - identificarea și luarea măsurilor de consolidare a rezultatelor pozitive în ce privește metodele de management și control intern;
 - se va operaționaliza Registrul de riscuri;
- Repartizarea cheltuielilor generale ale universității în cadrul procesului de execuție bugetară pe baza unor „chei de repartizare” științific determinate asigurând o repartizare echilibrată a acestora pe facultăți și departamente.
- Reorganizarea compartimentelor economice, financiar – contabile și de resurse umane în sensul asigurării lor cu personal suficient numeric și cu o înaltă expertiză profesională.
- Achiziționarea sau elaborarea de soft-uri performante care să asigure posibilitatea urmăririi modului de realizare a veniturilor și de efectuare a cheltuielilor în mod operativ eficient și oportun în mod detaliat pe fiecare structură funcțională a universității.
- Perfecționarea modului de încheiere a contractelor de studii în sensul asigurării măsurilor necesare încasării în termen și în cuantumul prevăzut al taxelor.
- Elaborarea și aprobarea în Senat a unui plan de investiții multianual precum și a unor bugete de venituri și cheltuieli pe programe și cu acțiune multianuală.

În fiecare an întocmirea bugetului universității se va realiza pe baza planurilor de învățământ, a statelor de funcții, a planurilor de investiții și de achiziții-reparații etc., precum și având la bază proiectele de bugete întocmite de către facultăți și departamente.

Sursele de finanțare

Vom acorda o atenție deosebită programelor noi prin care există posibilitatea atragerii unor noi surse de finanțare. Astfel, un obiectiv important este acela al dezvoltării activității de cercetare prin creșterea numărului de contracte de cercetare, punându-se accentul și pe creșterea calității acestei activități.

Atragerea fondurilor extrabugetare prin sponsorizări și granturi cu finanțare externă (ex. Banca Mondială, Socrates, Leonardo da Vinci etc.) reprezintă o altă sursă de finanțare care trebuie luată în considerare.

Dezvoltarea învățământului cu taxă la toate nivelele educaționale reprezintă o altă metodă de finanțare a învățământului.

De asemenea, în perioada 2008 - 2012 vom continua realizarea unor acorduri bilaterale cu diverși agenți economici pentru realizarea unor contracte de cercetare, efectuarea unor studii cu aplicare în producție etc., pentru integrarea mai rapidă a absolvenților în activitatea practică.

În concluzie, sursele de finanțare pentru asigurarea activităților din prezentul Program managerial sunt următoarele:

- ❖ finanțarea de bază - de la buget
- ❖ finanțarea complementară - de la buget
- ❖ programe, contracte de cercetare, granturi - prin competiție la nivel național și internațional
- ❖ contracte cu agenți economici
- ❖ taxe încasate
- ❖ sponsorizări și donații.

Oradea
22 februarie 2008

prof.univ.dr.ing.
Antal Crăciun Cornel